# إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية

## ( لمحات إدارية وحقائق واقعية )

إعـــداد

عمر بن نصير البركاتي الشريف

باحث ومدرب في المجال الخيري

بحثٌ مقدَّمٌ إلى

« مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث »

دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

٢٠ – ٢٢ يناير ٢٠٠٨ م



# ملخص البحث

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الرسول الأمين أما بعد: يتطرق البحث إلى ثلاثة محاور أساسية افتتحتها بنظرة تاريخية لعلاقة الإدارة بالعمل الخيري، أما المحور الأول فقد اشتمل على إيضاح لإدارة الموارد البشرية من الناحية الإدارية تمثل في بيان أهمية العنصر البشري وأهمية إدارته مع ذكرٍ لوظائفها وأقسام أنشطتها.

أما المحور الثاني فقد سعى للربط بين إدارة الموارد البشرية والعمل الخيري بالإشارة للخصائص الذاتية للقطاعات الخيرية في جانب الموارد البشرية ومهام تلك الإدارة فيها وعن الموظفين والمتطوعين باعتبارهما المورد البشري في العمل الخيري من خلال خطوات عملية تسهم في تحقيق الاستفادة العظمى.

ولأن للقطاعات الخيرية مسيرة سابقة حاولت إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية فيها من خلال محور مستقل، معتمداً على استفتاء لعينة من العاملين وسرد لحقائق موجزة، مؤكداً أنها مساهمة في العلاج وليست غمطاً للحقوق، مع يقيني بأن قادة العمل الخيري قادرون – بإذن الله – على إدراك النجاح.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمة

الحمـد لله شرع فعـل الخير وحببه لعباده، والصلاة والسـلام على إمـام أهل الخير محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه والتابعين ..

أما بعـــد:

فـإن العمـل الخـيري كان ولا يـزال مصـدر اعتزاز للمسـلمين عـبر قرون طويلـة حفلت بسـجل من الإنجازات ومن حق كل غيور أن يسـعى وراء اسـتعادة ذلك الإرث الضخم وما مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث إلا خطوة في هذا الدرب.

وإن من دواعي الغبطة والسرور أن يمضي هذا المؤتمر في دربه ليدخل عامه الثالث وهو في ثـوب قشـيب، وحلة زاهيـة، ومن منطلق الإسـهام في المسـيرة الخيرية جاء هـذا البحث: إدارة المـوارد البشريـة في القطاعات الخيرية ( لمحـات إدارية وحقائق واقعية ) وسـار العمل فيه وفق المحاور التالية:

**التمهيد: علاقة الإدارة بالعمل الخيري ( نظرة تاريخية ).**

**المحور الأول: إدارة الموارد البشرية (وقفات إدارية)، ويضم النقاط التالية:**

١. أهمية العنصر البشري.

٢. أهمية إدارة الموارد البشرية.

٣. وظائف إدارة الموارد البشرية.

٤. أنشطة إدارة الموارد البشرية.

**المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية والعمل الخيري، ويضم النقاط التالية:**

١. الخصائص الذاتية للقطاعات الخيرية في جانب الموارد البشرية.

٢. مهام إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية.

٣. إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية.

**المحور الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية، ويضم النقاط التالية:**

١. استقرار وثبات الموارد البشرية في القطاعات الخيرية.

٢. ما تفقده القطاعات الخيرية تجاه العاملين فيها.

٣. لماذا لا تستطيع القطاعات الخيرية توظيف الأفراد بفاعلية؟

٤. حقائق موجزة.

الخاتمة.

والله أسأل أن يبارك جمعنا هذا ويجزل المثوبة للقائمين ولمن أعانهم.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين.

**التمهيد: علاقة الإدارة بالعمل الخيري (نظرة تاريخية):**

إن النظـرة التاريخيـة توجـب بسـط في الـكلام، وإطالـة في الإيضـاح، إلا أن المقـام يُلزمنا بالاختصـار والاكتفاء بنافع القول، ومن هنا رأينـا الاكتفاء نقل علمي نرى أنه جمع المقصود في أخـصر عبـارة، يقـول بيتر دركـر: [ رغم أن كلمـة (إدارة) كانـت قبل عشرين سـنة بغيضة إلى أولئـك المعنيـين بمؤسسـات النفع العـام إذ كانت تحمل هـذه العبارة لوثة الحـرص على الربح التجاري، أما مؤسسـات النفع العام فكانت تحرص وهي فخورة على التنزه من تلك العبارات الهابطة، ولكنها بعد ذلك أدركت أن حاجتها إلى الإدارة أعظم من حاجة المؤسسـات التجارية إليهـا، وذلـك لافتقارهـا إلى نظـام تلك المؤسسـات، فمؤسسـات النفـع العام ما تـزال بالطبع تكـرس نفسـها لفعل الخـير على أنها تدرك أيضـاً أن النوايا الطيبة ليسـت بديلاً عـن التنظيم أو المؤسسـة والقيادة ولا عن المسـؤولية والأداء والنتائج؛ لأن هذه الأمـور تتطلب إدارة والإدارة بدورها تبدأ بمهمة المؤسسة]. اهـ[1].

تلك إشـارة بسـيطة إلا أنها تكشف حقيقة واقعية تجلت في سـعي القطاعات الخيرية للبناء الإداري حتى غدت بعض تلك القطاعات مضرب مثل، ومحل قدوة.

**المحور الأول: إدارة الموارد البشـرية (وقفات إدارية):**

## أولاً: أهمية العنصر البشري.

هنـاك عنـاصر كثيرة تشـترك في إدارة أي منظمة عمل إلا أن العنـصر البشري من العناصر الأساسية في العملية الإدارية ولا نغالي إذا قلنا أن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري فأهميته تفـوق الأهميـة النسـبية للعنـاصر الأخـرى إذ أن العنصر البـشري يمكنه أن يحقق الاسـتغلال الأفضـل للعنـاصر الماديـة والتنظيميـة والمزج بينها بـما يحقق أقصى اسـتفادة ممكنـة، وهو القوة

---

(١) فن الإدارة ( ٢٥١).

المحركـة لعنـاصر الإنتـاج في القطاع الخـيري وعليه فإننا نؤكـد بأن العنصر البـشري هو العماد الأول لنجاح الإدارة [١] .

والموارد البشرية « تضيف للقيمة في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف»[٢].

**ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية [٣].**

لإدارة المـوارد البشريـة دور حيـوي في رفع مسـتوى الكفاية الإنتاجيـة للمنظمات كما أنها تلعـب دوراً محوريـاً ومتزايـداً في تحديـد مـدى نجاحها ويعد توخـي العدل والمسـاواة في إدارة شؤون هذه الموارد مطلباً رئيسا لها .

واتسـمت إدارة المواد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبسـاطة وعدم التعقيد بيد أنها بوصفهـا حقـلاً من الحقـول الفرعية للإدارة العامـة مرت بالعديد من التطـورات خلال القرن المـاضي حتـى غدت فناً وعلـماً له أصوله وقواعـده وأصبح في متناول المختصـين في حقل إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر نطاق واسـع من الوسـائل الفنية التي يمكن تطبيقها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية[٤].

**ثالثاً: وظائف إدارة المواد البشرية.**

يمكن إجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة على النحو التالي:

(١) المرشـد في إدارة العمـل الخـيري ( ٦٠ ) تنمية المـوارد البشرية والمالية في المنظمات الخيريـة ( ٣٩ ) الإدارة والمنظمات غير الحكومية (٤٩) تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الخيرية (١٠) .

(٢) إدارة المواد البشرية الأسس النظرية ( ١٦ ) .

(٣) المرجع السابق ( ١٥ - ١٨ ) بتصرف. تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية (٤٢)

(٤) أصبحت إدارة الموارد البشرية مهنة لها جمعياتها المهنية ومعاييرها الأخلاقية ومنشوراتها الدورية ومعاهد البحـوث المتخصصـة وعـلى وجه الخصوص يوجـد الآن في الولايـات المتحدة الجمعيـة الدولية لإدارة الأفراد . المرجع السابق ( ٢٧ ) .

١ . تحليل الوظائف ووصفها وإعداد مواصفاتها وتصنيفها .

٢ . تخطيط الموارد البشرية.

٣. التوظيف.

٤ . إدارة الأجور والرواتب.

٥ . الترقية والنقل وتقويم الأداء الوظيفي.

٦ . التدريب والتنمية.

٧. الإجراءات التأديبية.

٨. الاحتفاظ بسجلات الموظفين.

٩ . المزايا الإضافية.

١٠ . التخطيط التنظيمي .

١١ . البحوث والدراسات[١] .

**رابعاً: أنشطة إدارة الموارد البشرية [٢].**

بوجه عام يمكن تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات رئيسية على النحو التالي:

١ . النصيحة والمشورة: من خلال تقديمها للمدراء التنفيذيين وبإبداء الرأي حيال تطبيق الأنظمة المتصلة بالموارد البشرية حين يطلب منها ذلك،وكذلك بتقديم الاقتراحات بشأن تطوير أساليب العمل وتنظيم الأمور المتعلقة بالموارد البشرية كما تلعب إدارة الموارد البشرية من خلال دورها الاستشاري دوراً حيوياً في رسم سياسات الموارد البشرية.

(١) المرجع السابق ( ٤٠-٤٣ ) بتصرف .

(٢) المرجع السابق ( ٤٣،٤٤ ) إدارة الموارد البشرية (١٨ ) بتصرف.

٢. الخدمات: مثل الاحتفاظ بسجلات الموظفين وتنفيذ برامج الاستقطاب والامتحانات الوظيفية وتخطيط برامج التدريب.

٣. الرقابة: ويقصد بها الرقابة على الإدارات الأخرى للتأكد من أنها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات الموارد البشرية.

* * *

**المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية والعمل الخيري:**

## أولاً: الخصائص الذاتية للقطاعات الخيرية في جانب الموارد البشرية.

إن طبيعة عمل قطاعات العمل الخيري وأهدافها البعيدة والرسالة التي تنطلق منها ومجالات أنشطتها، تفرض حتماً تميزها ببعض الخصائص في مجالات عديدة وسأتعرض هنا لخصائصها في جانب الموارد البشرية والمتمثلة في التالي :

١. معظم هذه القطاعات هي من المؤسسات صغيرة الحجم من حيث عدد أعضائها والعاملين فيها وهذا يؤثر كثيراً على درجة فعاليتها.

٢. إن المعيار الأساسي في عملية اختيار العاملين فيها هو في مدى التزامهم برسالة المؤسسة أو الجهة وقيمتها، فولاء العاملين هو الدافع الأساسي للأداء دون إهمال الدوافع الأخرى.

٣. إن العنصر البشري هو المعول عليه بل هو المحور الأساسي للنشاط وهو يتطلب ممارسة سياسات إدارية لجهة استقطاب العاملين وإدارتهم وتدريبهم وتحفيزهم لأن دوران العمل المرتفع بينهم هو عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

٤. اعتماد هذه القطاعات على العنصر التطوعي للاستفادة من الخبرات دون دفع تكاليف كبيرة[(١) (٢)].

## ثانياً: مهام إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية:

يمكن إيجاز مهام إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية فيما يلي :

---

(١) دورة تدريبية في إدارة المؤسسات غير الحكومية المواد الأساسية للتنظيم الإداري ( ٧ ) .

(٢) للوقوف على مؤشرات الحاجة إلى العنصر البشري في القطاعات الخيرية انظر: الإدارة والمنظمات غير الحكومية (١/ ٥٠)

١. الحصول على الموارد البشرية.

٢. تنمية الموارد البشرية.

٣. حسن استخدام الموارد البشرية.

**وفيما يلي تفصيل موجز لكل مهمة:**

**المهمة الأولى: الحصول على الموارد البشرية.**

يعتبر الحصول على الموارد البشرية المناسبة للعمل والإشراف في القطاعات الخيرية والبحث عنها، وجذبها واختيار أفضلها بما يتفق ومتطلبات العمل، أولى الوظائف الأساسية، ومن ثم تصنيف العاملين، بعد تصنيف الوظائف المتوفرة لدى الجهة أو المؤسسة الخيرية والتي تحتاج إلى شغلها بالعنصر البشري وهذا يتم عن طريق وظائف نوعية هي:

١. تصنيف الوظائف .

٢. تخطيط الموارد البشرية .

٣. الاستقطاب والاختيار والتعيين[١].

وننبه إلى أن المورد البشري كلما كان متحمساً للعمل الخيري، ومدركاً لأبعاده، كلما حقق نتائج إيجابية وحقيقة، وإلا فإنه سيضع القطاع الخيري في مأزق خصوصاً في نشاطه على المستوى الخارجي[٢].

---

(١) التخطيط والتنظيم في إدارة المتطوعين ( ١٣٣ ) الحصول على الموارد البشرية ( الوظيفة الأولى ) ( ١ )
(٢) العمل الخيري السعودي آمال وتطلعات (١٤،١٥)

**المهمة الثانية: تنمية الموارد البشرية**[١].

وهي عملية تنمية المعرفة والمهارة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل التنمية ما يلي :

أ. المحافظة على الأكفاء : لأن وجود مثل هذه الفئة سيعود بالنفع الكبير على المنظمة أو الجهة الخيرية لما تتمتع به من مميزات وإدراك لخطط العمل ومتطلبات المستقبل.

ب. التدريب : وتكمن أهميته في أن معظم من يشغلون الإدارات الرئيسة في القطاعات الخيرية هم من المتطوعين وغالباً غير متخصصين في مجال إدارتهم إضافة إلى أنه يحقق جملة من الأهداف تتلخص في: إحداث تغيير في طبيعة الفرد بما يحقق أهداف الجهة الخيرية،تأهيله لمواجهة التحديات الخارجية،تحقيق توزيع العاملين بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب،زيادة كفاءة العاملين، ومن المهم تمكين المتدرب من تطبيق ما تلقاه في تدريبه لتتحقق الفائدة.

وتحسن الإشارة إلى أن الشركات التجارية تنفق ( ١٥ ٪ ) من ميزانياتها للتدريب وهذا في أمر دنيوي فكيف بمن يريد أن يشمل العالم المحتاج بعطفه ورحمته؟؟ كما أن من أسرار تفوق الشعب الياباني عنايته الهائلة بالتدريب والتأهيل المستمر للعمال والموظفين فالشركات لا تسرح الموظفين نتيجة تقليص الإنتاج، وإغلاق بعض خطوطه لكنها تعيد تأهيلهم في فروع إنتاج جديدة [٢].

---

(١) المرشد في إدارة العمل الخيري ( ١١٨،١١٩ ) تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية ( ١٠٥-١١٤ ) التخطيط والتنظيم في إدارة المتطوعين ( ١٣٣ ) الإدارة والمنظمات غير الحكومية (١/ ٥١) تنمية الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) ( ١ - ٣ ) إدارة الموارد البشرية (٩٥-١٢٦) الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ( ٨٨- ٩٨ ) . بتصرف مناسب .

(٢) وتعاظم حركة التدريب عندهم وفي العالم المتقدم هو نتيجة لحكمة تقول : إعطاء الفرد سمكة واحدة يوفر له الغذاء مرة واحدة أما تعليم الإنسان كيف يصطاد السمك فإنه يضمن له غذاء متجدداً دائماً . مدخل إلى التنمية المتكاملة ( ٨٧ ) .

**وتتلخص وظائف التدريب في**[١] :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية .

٢. تقييم المتدربين .

٣. تقييم المدرب .

٤. تقييم البرنامج التدريبي .

٥. التنسيق مع مراكز التدريب[٢].

ج: الزيارات الميدانية : وتهدف إلى إتاحة الفرصة للعاملين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف،كما أنها تتيح لهم ربط النظريات بالتطبيق الفعلي وتكسبهم القدرة على التصرف واتخاذ القرار السليم .

د: الاستفادة من الخبراء: ومن مزايا هذه الوسيلة أنها فرصة فعالة لتبادل الخبرات والمعلومات إضافة لتوطيد العلاقات بين العاملين في القطاعات الخيرية وتوسيع مداركهم لإطلاعهم على التجارب العملية .

هـ: إسناد بعض المهام بالوكالة: ويقصد بها تكليف الموظف المراد تطويره ببعض المهام كالإشراف بالوكالة على بعض المخيمات أو حملات التبرع أو حضور بعض المؤتمرات الخاصة بالعمل الخيري فيكون هذا التكليف بمثابة تطوير له في مجال عمله وتوسيع لأفقه وتنمية

---

(١) المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية ( ٢ ) .

(٢) للاستزادة حول موضوع التدريب انظر : آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية. د محمد يحي المفرح. والتدريب وأهميته في العمل الإسلامي . د : محمد الشريف. وكتاب الملتقى السنوي الثالث للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ( تدريب العاملين وتأهيل المستفيدين ) تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية د. أماني قنديل. والإدارة القيادية الشاملة عبدالله العقيل، ومن البشائر قيام شركات تدريبية متخصصة في تدريب المنظمات غير الربحية انظر على سبيل المثال: شركة عطاء للتنمية البشرية والإدارية ( الكتاب التعريفي ).

لمهاراتـه المختلفـة مما يسـاعد على معرفـة مدى قدرتـه وإمكاناته لتـولي مناصب أعـلى في الجهة الخيرية .

و: تعريـف الناشـئة بالعمـل الخيري : فـكل من يعمل اليـوم في القطاع الخـيري ما هو إلا ناشـئ الأمس الذي غرس مرب فاضل في فطرته عمل الخير،ومن أبرز ما يمكن تعويد الناشـئة عليه،المسـاهمة في إيصـال المسـاعدات والمشـاركة في حمـلات التبرعـات وتوزيـع النـشرات والمطبوعات وحضور الحفلات التي تقيمها القطاعات الخيرية[١] .

**المهمة الثالثة: حسن استخدام الموارد البشرية.**

وذلك لضمان الحصول على أفضل ما في العاملين من طاقات ووضعهم في المكان المناسـب الـذي يلائم قدراتهم وميولهم ويمكنهم أن يقدموا مـن خلاله أكبر الإنجازات الممكنة بالمقارنة مع غيرها من الأعمال.

وتلعـب العلاقات الإنسـانية دوراً هاماً في حسـن اسـتخدام الطاقات البشريـة وتوجيهها لتحقيق أهداف القطاعات الخيرية[٢] .

(١) للاستزادة انظر : الجمعيات الخيرية والشباب ( تحصين وتأهيل ) للباحث.

(٢) الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (٤٨).

**ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية[١]:**

وهي العمليات التي تباشرها القطاعات الخيرية لإدارة الأفراد المعنيين بالتخطيط للأعمال والمهام وتنفيذها ومتابعتها، وهم بالتحديد الموظفين والمتطوعين.

**أولاً: الموظفون:**

**١ . تعيين الموظف[٢]:**

يجب أن تولي الجهة الخيرية اهتماماً كبيراً في تعيين الموظف، فهو الذي سيباشر أعمالها بشكل يومي وسيكون على اتصال مباشر مع الأعضاء والفئات المستهدفة وغيرها من الجهات التي تتعامل معها الجهة الخيرية .

ومن أبرز مظاهر الحرص على اختيار الموظف المناسب هي المؤهلات والمواصفات المتوفرة في الموظف الذي يبحث عنه، فلا بدَ أن يتمتع بمهارات شخصية ومهنية، منها:

- الإيمان بالعمل الخيري واهتمامه بالمجال الذي تغطيه الجهة .
- المستوى الجيد من العلم والمعرفة .

---

(١) الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية (١) إدارة المنظمات غير الربحية (١٢ - ١٦) دليل تدريبي حول إدارة المؤسسات غير الحكومية (٢) تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية (٤٣).

(٢) قطاع العمل الخيري الأمريكي يوظف تقريباً (٥ ,١٠٪) من مجموع القوى العاملة في الولايات المتحدة ويبلغ عدد موظفي المنظمات غير الربحية بها (١١) مليون ولهذا يقول بيتر دركر: « قليل من الناس يعرفون أن قطاع الهيئات التي لا تبغي الربح هو إلى المدى البعيد أكبر صاحب عمل في أمريكا» (فن الإدارة: ٢٤٩) وفي الدول الصناعية السبع المتقدمة يساهم القطاع الخيري بتوفير (٨ ,١١) مليون فرصة عمل واستوعب القطاع (٧ ,٤) مليون متطوع وساهم في توليد الدخل بنسبة (٥٪) لهذه البلدان. (المرجع) وفي إسرائيل يوظف القطاع الخيري (١٤٥ ألف) كما في إحصائيات عام ١٩٩٥م. وفي دراسة ميدانية على عينة من المملكة العربية السعودية أكد (٣ ,٨٢٪) دور القطاعات الخيرية في إيجاد فرص عمل. (جريدة الوطن العدد: ٧٥٥ بتاريخ: ١٨/ ٨/ ١٤٢٣هـ)

- الخبرة العملية، فكلما توفرت كلما كان الأداء أفضل .
- لديه مهارة العمل من خلال الفريق.
- الانضباط بإجراءات ونظم العمل ومراعاة التعليمات .

ويجب أن تضع الجهة تصوراً للمهارات الشخصية والمهنية التي تريد توفرها في الموظف، وهي متنوعة بحسب طبيعة الجهة الخيرية وطبيعة المهام المطلوبة من الموظف.

ومن مظاهر اهتمامها أيضاً: تحديدها لعدد الموظفين المطلوبين لأداء الأعمال،بحيث لا يكون هناك نقص أو زيادة، بل يجب أن يكون عددهم متناسب مع حجم العمل الذي تؤديه الجهة.

يلي تلك الخطوة الإعلان عن حاجتها للموظف ثم إجراء المقابلات مع المرشحين للوظائف واختيار الأفضل منهم لمباشرة العمل.

ويجب أن تقوم الجهة الخيرية بتقديم عرض تفصيلي عنها وعن ورسالتها وأهدافها للموظف الجديد، بالإضافة إلى انجازاتها ونشاطاتها وبرامج عملها وخططها، وغيرها من المعلومات التي من الضروري أن يكون الموظف ملماً بها لأداء مهامه على أكمل وجه(١).

### ٢. نظام العمل:

وهو مجموعة المهام والإجراءات التي تضعها الجهة الخيرية لتحديد طريقة سير العمل وتحديد المهام المطلوبة من كل موظف، وتكمن أهمية وجوده في أنه يشكل بيئة عمل واضحة يمكن تطبيقها ومتابعة تنفيذها بشكل واضح ومرن.

---

(١) للاستزادة انظر : تنظيم عملية التعريف بالعمل للموظفين الجدد . إصدار مركز التميز للمنظمات غير الحكومية .

ونظـام العمـل الناجح هو النظـام الذي يكفل المرونـة في الأداء والبسـاطة في الإجراءات والوضوح في المهام والأعمال المطلوبة ويحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية.

ويحـدد نظـام العمـل الوظائف الرئيسـية في الجهـة الخيرية ثـم يضع وصـف وظيفي لكل واحدة منها[١]، كما يجب أن يحدد النظام الإجراءات المتبعة للقيام بالأعمال[٢].

إن نظـام العمـل الذي يحدد المهام المطلوبة، والإجراءات المتبعة لتنفيذ تلك المهام سيسـهل عـلى الجهة القيام بتوزيع هذه المهام في إطار زمني مناسـب يسـاعد المسـئولين عن هذه المهام في الوصـول إلى اكـبر قـدر ممكن مـن الإنتاجية. كما أنه يسـهل عليهـا تحديد الجهـد المطلوب لكل مهمة، وهو ما يحقق الفعالية في أداء الموظف.

### ٣. تطوير أداء الموظف:

يجب أن تسـعى الجهة إلى متابعة أداء الموظف وقياسـه وتطوير مستواه وتحفيزه على المبادرة والانجاز، لأنها المستفيد الأول من هذا التطوير.

### ٤. تقييم أداء الموظف:

وهـو عبارة عـن مراجعة لما أنجزه بالاعتـماد على وصفه الوظيفي وخطـط عمله،كما يعتبر تقييم أداء الموظف من أساليب قياس احتياجاته فهو يوفر معلومات عن المهارات التي يحتاجها للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

### ٥. تدريب الموظف:

وهو من المهام الرئيسية التي يجب أن توليها الجمعية اهتمامها، وكلما ارتفع مستوى خبرات

(١) الوصـف الوظيفـي هو: عبارة عن المسـؤوليات التـي يباشرها موقـع وظيفي معين، مثـلًا المدير، والمهام الواجب عليه تنفيذها للاستجابة إلى تلك المسؤوليات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها لأداء عمله .

(٢) مثل إعداد التقارير والجهة التي تستلمها، الاجتماعات الأسبوعية والشهرية .. الخ .

ومهـارات الموظفين كلما تطور أداءهم وارتفع مسـتوى انجـازه. ولا بد للجهة الخيرية أن تجري تحديداً دورياً أو سنوياً لاحتياجات موظفيها التدريبية، وأن توفر لهم التدريب الضروري.

**٦. التحفيز:**

وهـو الإجـراء الذي تتخـذه الجهة لتشـجيع موظفيها على بذل أفضل مـا لديهم ومن أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم الجهة في التقييم السـنوي لها، أو التخطيـط الاسـتراتيجي، أو تصميم البرامج والمشـاريع والخدمات، فمشـاركتهم في مثل هذه المهام ستشجعهم على تطوير أدائهم[١].

**ثانياً: المتطوعون[٢]:**

يعتـبر المتطوعـون مورداً بشرياً رئيسـياً في الجهة الخيريـة وخاصة حينما تفقـد القدرة المالية التـي تؤهلها عـلى تعيين الموظفـين. فالمتطوع يقوم بالعمـل، وبناءً على رغبتـه، دون انتظار أجر مادي لقاء هذا العمل.

ورغـم الاختـلاف بـين الموظفـين والمتطوعين مـن المنظـور المـالي، إلاَ أن هذيـن الموردين يتشابهان تقريباً في ضرورة وجود نظام إداري يحدد أدوارهم ويتابع أداءهم.

---

(١) ويندرج في ذلك المكافآت بمختلف أشـكالها، مثل: شـهادات التقدير، الترقيات، المكافآت المالية .. إلخ . وتعتبر المكافأة المالية مقبولة لدى الجميع، ولكنها ليسـت الطريقة الوحيدة وفي بعض الأحيان هي ليست أكثر الطرق فعالّية خاصة في المنظمات غير الحكومية التي تعاني من نقص في مواردها المالية . وللاستزادة انظـر: فـن التحفيز موقع مفكرة الإسـلام . نظريات التحفيـز خالد الحر موقع عالم النـور. كيف نكافئ الموظفين إصدار الجودة للرعاية العلمية . تحفيز الموظفين ومكافأتهم، ألكسندر هيام، مكتبة جرير .

(٢) فـن الإدارة (٢٦٢) دور مجالـس إدارة المنظمات غـير الربحيـة في تعظيـم المـوارد الطوعيـة (٣). تطويـر مؤسسات المجتمع المدني (٤١)إدارة منظمات المجتمع المدني (٢١٥).

### ١ . التخطيط لاستقبال المتطوع:

لا بد أن تقوم الجهة الخيرية بعمل عدد من الخطوات التحضيرية قبل أن تستقبل المتطوع، وتكفل هذه الإجراءات رفع جاهزية الجهة وقدرتها في إدارة المتطوع بشكل ناجح، ومن هذه الخطوات:

- أن تقوم الجهة بدراسة احتياجاتها من المتطوعين فليس من المناسب أن نعين المتطوع ونكتشف لاحقاً انه لا يمكن استيعابه في أعمال ووظائف الجهة،أو نكتشف أنه زائد عن الاحتياج.

- أن تقوم الجهة بتحديد الأمور التي تشجع المتطوعين على العمل لديها ومنها: مدى أهمية نشاطات الجهة للمجتمع، السمعة والمصداقية، طبيعة الفئات المستهدفة ونحو ذلك .

- أن تقوم الجهة بكسب دعم وتأييد بعض الجهات في توجهها لاستقطاب متطوعين، ومن أهم هذه الجهات: الهيئة الإدارية العليا للإشراف،المجتمع المحلي، العاملون.

- أن تقوم الجمعية بتحديد الأماكن التي يتواجد بها المتطوعون مع تحديد الطريقة التي ستصل لهم بها .

### ٢ . إدارة المتطوعين(١):

من الضروري أن تعهد الجهة مهمة إدارة المتطوعين إلى شخص أو لجنة أو قسم إداري في الهيكل الوظيفي، فهي مهمة مركبة ولا تقل أهمية عن إدارة الموظفين، بل إن فيها أبعاداً إضافية من المهام. وتعمل الجهة المختصة بإدارة المتطوعين على:

- تحديد المهارات الشخصية والفنية الواجب توافرها في المتطوعين

---

(١) من أبرز التطورات في جانب إدارة المتطوعين: إعداد سلالم للسير المهنية خاصة بالمتطوعين. فن الإدارة (٢٦٧) وللاستزادة انظر دورة إدارة المتطوعين للباحث.

- استقبال طلبات المتطوعين وإجراء المقابلات معهم واختيار أفضلهم
- الاجتماع بالمتطوعين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية عن الجمعية
- تزويد المتطوعين بالمسؤوليات والمهام المطلوبة منهم ووضع وصف وظيفي لهم
- وضع خطة عمل موضوعية وزمنية بالتنسيق مع المتطوعين بما يتناسب مع أوقات فراغهم
- تحديد المعدات التي يحتاجها المتطوعين في تنفيذ مهامهم والعمل على توفيرها
- الإشراف على عمل المتطوعين ومتابعتهم .
- إعداد ملفات خاصة بالمتطوعين تحتوي على معلومات عنهم، وخطط عملهم وما حققوه من انجاز.
- العمل على حل أي خلاف قد يحدث بين المتطوعين والموظفين .
- تحفيز المتطوعين ومكافأتهم بمختلف الوسائل(١).

«ولكي تحقق القطاعات الخيرية الاستفادة العظمى من الموظفين والمتطوعين عليها أن تخصص الموظفين للمفاصل الأساسية،التي تشكل البنية التحتية المستمرة، وتستفيد من المتطوعين في أذرعها التنفيذية، كذلك يمكن للقطاع الخيري أن يعطي المتطوعين الأولوية في التوظيف إذا سنحت فرصة للعمل؛ لأن المتطوع خلال فترة تطوعه قد تأهل، وملك الخبرة اللازمة للعمل في هذا القطاع».

---

(١) للاستزادة حول التطوع انظر: التطوع في المنظمات الخيرية للأستاذ حسن القشمي. أبحاث وأوراق عمل المؤتمر العلمي الأول للخدمات التطوعية بالمملكة العربية السعودية بجامعة أم القرى مركز أبحاث الحج. مفاهيم وقضايا مستخدمة بالمنظمات غير الحكومية (١/ ٢٦٥).

**المحور الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في القطاعات الخيرية:**

إن الحديث عن الواقع الذي تعيشه بعض قطاعات العمل الخيري يقتضي ألا تغمط تلك القطاعات حقها وما تبذله من جهود حثيثة في هذا المضمار، ولكن طبيعة العلاج تحتم على الجميع تأمل الواقع، أملاً في الوصول للكمال المنشود، وسأناقش في هذا المحور النقاط التالية:

**أولاً: استقرار وثبات الموارد البشرية في القطاعات الخيرية .**

من نتائج استفتاء لعينة من العاملين في القطاعات الخيرية تبين أن معظم القطاعات تعاني من نقص وعدم استقرار بها وهذه الظاهرة انعكست سلباً على أنشطة وبرامج هذه القطاعات إذ جعلتها في حالة تذبذب وعدم استقرار في برامجها وخططها[1].

ولقد أدركت معظم القطاعات الخيرية أهمية استقرار العاملين الموظفين لبعض الأعمال اليومية فبادرت بتخصيص وظائف ثابتة وعملت على استقطاب كفاءات جيدة للأعمال الكتابية بناء على معايير وشروط معينة بل إن بعض القطاعات بادرت إلى توفير الاستقرار الوظيفي بشكل أكبر وذلك بتعيين موظفين في بعض المناصب القيادية ولا شك أن هذه الخطوة مكنتها من الانطلاق في مشاريعها وبرامجها بخطى ثابتة ومستقرة، نظراً لاستقرار العاملين بها، ودرجة الاستقرار التي حققتها تتناسب طردياً مع حجم الاستقرار في الوظائف الموجودة بها.

وبشيء من التحليل تبين أن الأسباب التي قد تعمل على استقرار العاملين في القطاعات الخيرية هي:

١. مراعاة الاحتياجات الإنسانية.

٢. التحفيز .

٣. التدريب .

---

(١) استفتاء ميداني قام به الباحث في إعداده لبحث سابق بعنوان استقطاب المتطوعين.

٤ . تفويض الصلاحيات والمسؤوليات[١] .

**ثانياً: ما تفقده القطاعات الخيرية تجاه العاملين.**

يمكن إجمال ما تفقده القطاعات الخيرية في التالي:

١ . وجود جهاز إداري مستقل للاهتمام بالعاملين وعملهم من جميع الجوانب الوظيفية والنفسية والاجتماعية ولصحية والأمنية والأقسام الموجودة للاهتمام بالعاملين والتي يطلق عليها ( شؤون الموظفين ) تنحصر مهمتها في أمور إدارية بحته ليست لها علاقة بتدريب الموظف أو تنميته، أو المحافظة عليه.

٢ . تحديد احتياجاتها الفعلية من القوى البشرية العاملة لديها كما تفتقد لتحليل الوظائف والأنشطة المطلوبة من جميع الجوانب ولذا يغلب علي بعضها تعيين المتقدمين إليها مباشرة دون أن تهتم باختيار أفضل العناصر الموجودة.

٣ . التقييم الشامل لأداء العامل ومعرفة صفاته الشخصية وسبر شتى جوانبها كما تغفل الاهتمام بالعامل الكفء ليتولى المناصب وكذلك تفتقد العمل على تقوية العامل الضعيف وتنميته علمياً ووظيفياً عن طريق التعليم أو التدريب.

٤ . تفتقد معظم القطاعات الخيرية لمعظم المهام التي تقوم بها ( إدارة الموارد البشرية ) مثل إدارة نظم الأجور وبرنامج الصيانة البشرية والتنسيق والاتصالات الرسمية وتطوير علاقات العمل إلى غير ذلك[٢] .

---

(١) نحو إدارة مؤسسية للعمل الخيري ( ٩٤،٩٥ ) بتصرف مناسب .

(٢) تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية ( ٤٦ - ٤٧ ) بتصرف مناسب .

**ثالثاً. لماذا لا تستطيع القطاعات الخيرية توظيف الأفراد بفاعلية؟**

سؤال يتكرر في أروقة بعض الإدارات الخيرية ويمكننا إجمال الإجابة عليه في النقاط التالية:

(١) لأن الانطباعات الأولى تدوم فلدينا يقين بأن الفالح فالح من يومه والعكس صحيح.

(٢) لا نتقن فن تفويض السلطات.

(٣) لأننا نعامل العاملين لدينا على أنهم شخص واحد لاختلاف بينهم.

(٤) لأننا لا نفرق بين نوع المهارة وطبيعة الوظيفة (المهمة).

وباختصار تتركز المعضلة في أننا لا نعرف الأفراد ولا نجيد التعامل معهم.

**رابعاً. حقائق موجزة:**

١. للقوى العاملة في القطاعات الخيرية مجهود ضخم وليس من الإنصاف أن تهضم حقوق هذه الفئة بحجة دعم العمل الخيري، بل لابد من توفير الرواتب والعطاءات المجزية والسعي لتوفير سقف من الضمانات المحفزة لبقاء اليد العاملة.

٢. عند تعيين عدد كبير من العاملين لتنفيذ العمل فإن هذا يعني إهدار الكثير من المال، وللأسف تتبنى بعض القطاعات الخيرية هذا الاتجاه كما هو الحال في بعض الشركات التجارية إضافة إلى ما يصاحب ذلك من إشكالات أخرى.

٣. حجم الإنفاق على القوى العاملة لا تتعرض لذكره غالب التقارير السنوية [(١)] إضافة

(١) انظر على سبيل المثال التقرير السنوي لعام ١٤٢٣ هـ لمؤسسة الحرمين الخيرية ومؤسسة الوقف الإسلامي.

إلى أن بعض الإدارات الخيرية تمانع في البوح به وتعتبره من الأسرار الخاصة!! في حين أن بعض القطاعات تشكو من عدم الاستقرار الوظيفي لديها.

٤. ارتفاع حجم الإنفاق على الأعمال الإدارية والتنظيمية في بعض القطاعات الخيرية إلى أن يفوق حجم الإنفاق على المشاريع والبرامج التنموية يدل على وجود ضعف إداري واضح،حيث إن الهدف هو تنمية المجتمع وهو الأحق بالجزء الأكبر من الإنفاق[١].

٥. المؤسسات اليوم أصبحت تعتمد بشكل متزايد على جميع من يعملون بها، – وليس على المدراء فقط – من أجل إيجاد طرق إبداعية جديدة لأداء العمل.فهل يعي هذه الحقيقة بعض المدراء في القطاعات الخيرية الذين لا يطلق العنان للموظفين للاستفادة مما لديهم من الابتكار والإبداع.

٦. تعد المواهب الفردية في القطاعات الخيرية، وخاصة الكبيرة منهاً في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل، وفي بعضها غير ملحوظة، في حين أن الأصل هو البحث عن الإشارات التي تنم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو استغلت استغلالاً جزئياً ؛ لأن اكتشاف مثل هذه المواهب مقدمة إلى تطوير المستقبل المهني للفرد وهي أيضاً تؤدي إلى تقوية قدرة المؤسسة أو الجهة الخيرية على النجاح.

٧. تغفل الكثير من الإدارات في بعض القطاعات عن مبدأ إداري مهم وهو( أن يعمل الموظفون في ظروف صحية آمنة ) وقلما نجد إشرافاً مباشراً على إجراءات الأمن والسلامة الضرورية في أي مكتب عمل ففي بعض المكاتب على سبيل المثال: وصلات كهربائية تالفة، المشي على أسلاك الكهرباء، سوء التهوية والإضاءة. وإذا لم تعط الإدارة اهتماما لهذا الموضوع فمن غيرها؟

٨. في الكثير من القطاعات ترجع صعوبة وجود عامل التواصل والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس إلى عدم وجود علاقة تفاعلية بين الطرفين بصورة يومية.

(١) استقطاب المتطوعين بين الواقع والمأمول ( ٧ ) .

## ختاماً

« القطـاع الخيري في الغرب أصبح مدرسـة إدارية تسـتفيد من تجاربه الـشركات التجارية ومـن حقنـا أن نطمح بأن تكون قطاعات الخيرية الإسـلامية رائدةً في المجـال الإداري، وقائدةً للأمة في نهضتها نحو العزة والتمكين ».

## ثبت المراجع


١. الإدارة القيادية الشاملة. عبدالله العقيل. ط/ clm. الأولى ١٤٢٥

٢. الإدارة في المؤسسات الاجتماعية. ساميه فهمي ط/ دار المعرفة الجامعية مصر ١٩٩٦م.

٣. إدارة المنظمات غير الربحية. د. عبدالكريم اللاحم. ط/ جامعة الملك سعود.

٤. إدارة منظمات المجتمع المدني. د. مدحت أبو النصر. ايتراك للطباعة. الأولى ١٤٢٧هـ

٥. إدارة الموارد البشرية د. مهدي حسن زويلف ط/ دار الفكر ١٣٢١هـ

٦. إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. د. مازن رشيد ط/ مكتبة العبيكان. الأولى ١٤٢٢هـ

٧. الإدارة والمنظمات غير الحكومية. أ.د. إبراهيم المليخي. بحث ضمن كتاب إعداد كوادر للعمل بالمنظمات غير الحكومية. ط/ مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية ٢٠٠٥م.

٨. استقطاب المتطوعين بين الواقع والمأمول. للباحث ورقة عمل قدمت في اللقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.

٩. الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

١٠. التخطيط والتنظيم في إدارة المتطوعين. م. فوزي الجعيد. اللقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.

١١. تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الخيرية. د/ أحمد الخليفة. بدون تاريخ للطبع.

١٢. تطوير مؤسسات المجتمع المدني. د/ أماني قنديل ط/ الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ٢٠٠٤م

١٣. تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية. د. سليمان العلي. الناشر دار المجتمع بجدة ط/ الثانية ١٤٢٥هـ

١٤. الجمعيات الخيرية والشباب ( تحصين وتأهيل ) للباحث. ورقة عمل قدمت في الملتقى الثاني للجهات الخيرية بمنطقة المدينة المنورة.

١٥. جريدة الوطن السعودية العدد (٧٥٥) بتاريخ: ١٨/ ٨/ ١٤٢٣هـ.

١٦. الحصول على الموارد البشرية ( الوظيفة الأولى ) الفريق العلمي بموقع مفكرة الإسلام.

١٧. دليل تدريبي حول إدارة المؤسسات غير الحكومية. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

١٨. دور مجالس إدارة المنظمات غير الربحية في تعظيم الموارد الطوعية. سوزان ج إليس. ترجمة حسنى تمام. سلسلة المركز القومي لمجالس الإدارة غير الربحية ط/ الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.

١٩. العمل الخيري السعودي (آمال وتطلعات). عقيل العقيل. ندوة مهرجان الجنادرية السادس عشر.

٢٠. فن الإدارة بيتر داركر. ط/ مكتبة العبيكان.

٢١. القطاع الخيري ودعاوى الإرهاب. د. محمد السلومي. ط/ مجلة البيان

٢٢. مدخل إلى التنمية المتكاملة (رؤية إسلامية ) د. عبدالكريم بكار. ط/ دار القلم بدمشق. الثانية ١٤٢٢هـ.

٢٣. المرشد في إدارة العمل الخيري. صالح السيد الأولى. ١٤٢٠هـ

٢٤. مفاهيم وقضايا مستخدمة بالمنظمات غير الحكومية. أد. نجيبة لطفي. بحث ضمن كتاب إعداد كوادر للعمل بالمنظمات غير الحكومية. ط/ مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية ٢٠٠٥م.

٢٥. المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية. خالد الحر. موقع عالم النور.

٢٦. المواد الأساسية للتنظيم الإداري. دورة تدريبية في إدارة المؤسسات غير الحكومية. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

٢٧. نحو إدارة مؤسسية للعمل الخيري. د. بدر الجوهر. اللقاء السنوي الأول للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.

* * *